

## МЕДИЧНІ НАУКИ

**Мельник А.О.**

*кандидат медичних наук, доцент,*

*Національний медичний університет імені О.О. Богомольця;  
студентка,*

*Інститут післядипломної освіти*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

### **НАБІР ПЕРСОНАЛУ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВНУТРІШНЯ ТА ЗОВНІШНЯ МОДЕЛІ НАЙМУ**

Для організацій охорони здоров'я відбір і набір персоналу має особливе значення, адже це царина посиленої відповідальності за людські життя, й відповідно, ці процеси мають бути максимально обґрунтованими та виваженими.

При цьому важливо забезпечити належний організаційно-методичний фундамент.

Успішна робота з підбору персоналу створює достатню кількість кандидатів, щоб роботодавець мав вибір у процесі визначення найбільш підходящого з претендентів. Удалий підбір також залежить від інших ключових функцій управління персоналом. Перед розробкою плану найму на посаду абсолютно необхідною є точна, актуальна та вичерпна посадова інструкція, а також чітке визначення вимог до роботи та бажаної кваліфікації претендентів. Ретельна перевірка роботи є необхідним кроком у процесі найму та відбору. Без чіткого розуміння роботи процес відбору може стати хаотичним і може викликати конфлікти та непорозуміння між зацікавленими сторонами та особами, які приймають рішення.

Розробляючи критерії відбору, менеджери можуть опинитися в ситуації, коли варто зосередитися виключно на технічних і нормативних (наприклад, повноваження, ліцензії) аспектах роботи. Бажані знання та навички, а також володіння необхідними документами, безумовно, є важливими для успішного кандидата. Однак, ключ до успішного співробітника може лежати за межами технічних компетенцій. Залежно від специфіки роботи, такі фактори, як мотивація, відданість, кар'єрні

цілі, адаптивність і здатність працювати в команді, можуть мати вирішальне значення для успіху. Хоча ці менш відчутні якості оцінити складніше, ніж технічну готовність до роботи та повноваження, методи оцінки багатьох з них доступні. Як і всі функції з управління персоналом, процеси набору та відбору мають здійснюватися в межах правового та нормативного середовища.

Керівники кадрів (HR) постійно повідомляють, що їх найбільша проблема з робочою силою полягає в створенні або підтримці потенціалу своєї організації для залучення талановитих співробітників. Мета підбору персоналу – створити пул кваліфікованих претендентів на роботу. Зокрема, підбір персоналу відноситься до діапазону процесів, які організація використовує для залучення кваліфікованих людей своєчасно та в достатній кількості. Коли розглядаються стратегії найму, одним з ключових питань є наступне: чи повинна організація набирати та просувати зсередини, чи вона повинна зосередитися на залученні зовнішніх претендентів?

Організації можуть віддавати переваги внутрішньому чи зовнішньому найму, але, як правило, використовують комбінацію стратегій залежно від конкретних обставин. Кожна стратегія має переваги та потенційні ризики.

Позитивною стороною внутрішнього найму є те, що кандидати, як правило, вже відомі організації: організація знайома з їхніми минулими результатами та майбутнім потенціалом і усвідомлює їх очікування. Внутрішні кандидати також, як правило, добре обізнані з конкретними організаційними процесами та процедурами і можуть не потребувати стільки часу на соціалізацію та запуск. Внутрішнє наймання також може використовуватися як мотиватор, моральний дух і стратегія утримання, оскільки надаються можливості для висхідної мобільності в організації.

Набір зсередини може захопити високо цінних і продуктивних співробітників залишатися в організації. Зазвичай, працівники, які просуваються всередині організації, демонструють значно вищий рівень продуктивності протягом перших двох років, ніж ті, які найняті не в організації. Внутрішні новобранці також мають нижчі показники добровільної та примусової плинності кадрів.

Негативний бік внутрішнього найму, однак, є можливим через прояв принципу Пітера, поширеного явища, в якому успішні співробітники продовжують просуватися по службі, поки вони не досягнуть на одну посаду вище свого рівня компетентності [2]. Відповідно до принципу Пітера працівники можуть підвищуватися по службі незалежно від їхньої

здібності до нової посади. Це явище заслуговує на увагу в галузі охорони здоров'я, де люди з сильними клінічними навичками можуть бути просунуті на керівні посади без необхідних навичок та підготовки для виконання цих обов'язків. Наприклад, всесвітньо відомий клініцист і дослідник може бути підвищений до віце-президента з медичних питань, навіть якщо ця особа не є найкращим кандидатом. Ефективні організації прагнуть запобігти цьому явищу, забезпечуючи точність посадових інструкцій та вимагаючи від внутрішніх (і зовнішніх) кандидатів відповідати зазначеній посадовій кваліфікації. Якщо береться на роботу особа, яка не володіє всією кваліфікацією, керівник повинен усвідомлювати потребу цієї особи пройти навчання в сферах, які потребують виправлення.

Компанія GlaxoSmith Kline уникає принципу Пітера при виборі генеральних директорів шляхом ретельного аналізу та тестування в кінцевому підсумку успішних внутрішніх працівників [1]. Внутрішнє наймання також може мати недолік, який може призвести до безладу в організації. Іноді просування по службі створює ефект хвилювання – одна особа переходить на іншу посаду, залишаючи вакансію, цю вакансію, у свою чергу, заповнює хтось інший, хто створює іншу вакансію тощо.

Зовнішній набір означає використання джерел кандидатів за межами організації, часто через Інтернет та соціальні мережі, але також включає ярмарки вакансій та навчальні заклади, такі як середні школи, професійно-технічні училища та університети. Перевагою зовнішнього найму є те, що кандидати можуть вносити нові ідеї. На додачу, організація може бути в змозі більш конкретно орієнтувати кандидатів з необхідними навичками, а не задовольнятися внутрішнім кандидатом, який може бути знайомим з організацією, але може не мати специфічних навичок і знань.

Зовнішні кандидати також, як правило, не обтяжені політичними проблемами та конфліктами, і тому їх легше ввести у складне політичне середовище, ніж внутрішнього кандидата. Ця перевага часто є підставою для вибору генерального директора ззовні.

### **Список використаних джерел:**

1. Carey D., Useem M. How Microsoft Avoided the Peter Principle with Nadella». Harvard Business Review. URL: [www.hbr.org/2014/02/how-microsoft-avoided-the-peter-principle-with-nadella/](http://www.hbr.org/2014/02/how-microsoft-avoided-the-peter-principle-with-nadella/)
2. Peter L., Hull R. The Peter Principle. New York: William Morrow. Phillips, J. M. 1998. Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes. Academy of Management Journal, 1969. № 41(6). P. 673–90.